МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Кононенко Н. Ю.
Керівник : ст..викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD
Акімов А.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кононенко Надія Юріївна

1. Тема роботи «Механізми взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Акімов А.В., ст..викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМЦІВ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А.В.		
2	Акімов А.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ Н. Ю. Кононенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А. В. Акімов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ТОВ - Товари́ство з обме́женою відповіда́льністю

SWOT-аналіз - це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз

PEST-аналіз - це виявлення та оцінка впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42 с., 8 рис., 9 табл., 23 джерела.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню актуальної проблеми - механізмів взаємної підтримки підприємців у сфері зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану в Україні. З огляду на складну безпекову та економічну ситуацію, підтримка малого та середнього бізнесу, особливо в експортній сфері, набуває стратегічного значення для збереження економічної активності та забезпечення надходжень до бюджету.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та практичних підходів до організації взаємної підтримки між підприємствами, а також розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів такої підтримки на прикладі діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» - одного з провідних експортерів агропромислової продукції в Україні.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади взаємної підтримки в експортній діяльності, визначено суть поняття «взаємна підтримка», її роль у кризових умовах, а також проаналізовано міжнародний досвід підтримки експорту та роль держави й бізнес-асоціацій у цьому процесі.

Другий розділ присвячено аналізу практики взаємної підтримки підприємств на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН». Наведено характеристику підприємства, описано його основні експортні напрями, особливості функціонування в умовах війни, а також способи взаємодії з партнерами, державними структурами й міжнародними організаціями. Запропоновано шляхи удосконалення механізмів кооперації та підтримки, які можуть бути застосовані не лише на рівні одного підприємства, а й у масштабах всієї країни.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності експортної діяльності українських підприємців в умовах нестабільного середовища.

ЕКСПОРТ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ВЗАЄМНА ПІДТРИМКА, ВОЄННИЙ СТАН, ЛОГІСТИКА, ТОВ СП «НІБУЛОН», ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КООПЕРАЦІЯ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 42 p., 8 fig., 9 tables, 23 sources.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of a topical problem - mechanisms of mutual support of entrepreneurs in the field of foreign economic activity under martial law in Ukraine. Given the difficult security and economic situation, support for small and medium-sized businesses, especially in the export sector, is of strategic importance for maintaining economic activity and ensuring budget revenues.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and practical approaches to organizing mutual support between enterprises, as well as to develop proposals for improving the mechanisms of such support using the example of the activities of LLC SP "NIBULON" - one of the leading exporters of agricultural products in Ukraine.

The first section examines the theoretical and methodological principles of mutual support in export activities, defines the essence of the concept of "mutual support", its role in crisis conditions, and analyzes international experience in export support and the role of the state and business associations in this process.

The second section is devoted to the analysis of the practice of mutual support of enterprises using the example of LLC SP "NIBULON". The enterprise is characterized, its main export directions, features of functioning in war conditions are described, as well as methods of interaction with partners, state structures and international organizations. Ways of improving cooperation and support mechanisms are proposed, which can be applied not only at the level of one enterprise, but also on a country-wide scale.

The practical value of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to increase the efficiency of export activities of Ukrainian entrepreneurs in an unstable environment.

EXPORT, ENTREPRENEURSHIP, MUTUAL SUPPORT, MARTIAL STATE, LOGISTICS, NIBULON LLC, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, COOPERATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМЦІВ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 10
1.1 Сутність та значення взаємної підтримки підприємців в умовах криз 10
1.2 Форми та механізми підтримки експортної діяльності: міжнародний досвід..... 13
1.3 Роль держави, бізнес-асоціацій та міжнародних організацій у забезпеченні кооперації підприємств……
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»…… 18
2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» та особливості його експортної діяльності..... 18
2.2 Взаємодія ТОВ СП «НІБУЛОН» з іншими підприємствами та організаціями в умовах війни …..... 29
2.3 Пропозиції щодо вдосконалення механізму взаємної підтримки в експортній діяльності …… 34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 40

ВСТУП

Сучасні економічні умови, зокрема повномасштабна війна в Україні, спричинили глибокі трансформації в системі господарювання, змусивши підприємства шукати нові підходи до ведення бізнесу. Особливо це стосується сфери зовнішньоекономічної діяльності, яка зазнала значних потрясінь через порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, зростання ризиків та невизначеність. Водночас саме експортна діяльність залишається одним із ключових факторів економічної стійкості та розвитку держави, оскільки забезпечує валютні надходження, створення робочих місць та розвиток виробництва.

В умовах війни підприємства стикаються з рядом викликів: пошкодження інфраструктури, блокування портів, зростання вартості логістики, нестабільність валютного курсу, обмеження доступу до фінансових ресурсів та зниження попиту на зовнішніх ринках. В таких умовах особливого значення набуває співпраця між підприємцями, формування горизонтальних зв'язків, обмін ресурсами та досвідом. Саме взаємна підтримка підприємств - через кооперацію, спільні проєкти, використання інфраструктурних можливостей, обмін інформацією - є тим механізмом, який дозволяє зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до нових реалій.

На цьому фоні приклад діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» є надзвичайно показовим. Підприємство є одним із лідерів аграрного експорту України, має значний досвід роботи на зовнішніх ринках, а також активно розвиває власну логістичну інфраструктуру. У період воєнного стану компанія демонструє гнучкість, адаптивність та здатність до кооперації, що дозволяє їй не лише зберігати позиції на міжнародному ринку, а й підтримувати інші компанії аграрного сектору. Вивчення досвіду ТОВ СП «НІБУЛОН» є важливим для формування нових підходів до управління експортною діяльністю в умовах високої турбулентності.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у формуванні ефективних механізмів підтримки підприємництва в експортному секторі в умовах воєнних загроз. Сучасні умови потребують не лише державного втручання, але й активної участі самого бізнесу в створенні мереж взаємодопомоги та кооперації. Саме тому аналіз теоретичних основ, міжнародного досвіду, а також вивчення українських практик набуває особливої цінності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження механізмів взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності в умовах воєнного стану, з акцентом на аналізі діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення існуючих підходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних завдань:

- охарактеризувати сутність та роль взаємної підтримки в експортній діяльності в умовах кризових явищ;

- дослідити міжнародний досвід та вітчизняну практику формування механізмів підтримки експорту;

- проаналізувати діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» як приклад ефективної адаптації до умов воєнного часу;

- визначити проблеми та бар’єри у взаємній підтримці підприємств;

- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення механізмів взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси взаємодії підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є механізми взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності в умовах воєнного стану.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути використані підприємствами аграрного сектору, галузевими об’єднаннями та органами державної влади для підвищення ефективності експортної діяльності та забезпечення економічної стабільності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМЦІВ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та значення взаємної підтримки підприємців в умовах криз

Взаємна підтримка підприємців - це стратегічна форма співпраці, яка передбачає об’єднання ресурсів, обмін інформацією, координацію дій у логістиці, збуті та просуванні продукції на зовнішніх ринках. Такий підхід дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу долати бар’єри, які виникають в умовах нестабільності, зокрема економічних, політичних чи безпекових криз [1].

В умовах воєнного стану в Україні взаємна підтримка набуває особливої актуальності, оскільки підприємства стикаються з низкою критичних викликів: порушенням логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту, браком трудових ресурсів, нестабільністю валютного курсу та ризиком фізичного знищення виробничих потужностей. У таких обставинах саме кооперація між підприємцями стає дієвим інструментом виживання та адаптації до нових умов.

Сутність взаємної підтримки полягає в побудові горизонтальних зв’язків між підприємствами, заснованих на довірі, спільних інтересах та прагненні до синергії. Це може проявлятися у спільному використанні логістичних або складських потужностей, формуванні експортних партій, участі в спільних виставках, обміні діловими контактами або об’єднанні зусиль у просуванні продукції за кордон.

До основних переваг взаємної підтримки належать:

- оптимізація витрат – спільне використання ресурсів дозволяє суттєво зменшити операційні витрати;

- доступ до нових ринків – співпраця з іншими експортерами сприяє розширенню географії збуту;

- зміцнення конкурентоспроможності – обмін досвідом та кращими практиками сприяє вдосконаленню бізнес-процесів;

- підвищення стійкості до ризиків – підприємства, які діють в кооперації, мають більше інструментів для подолання кризи.

Взаємна підтримка може здійснюватися як у межах однієї галузі, так і міжгалузево, що дозволяє поєднувати різні види ресурсів та компетенцій. Також вона може бути формалізованою (через договори про співпрацю) або неформальною (на основі усних домовленостей, взаємодопомоги, нетворкінгу).

Сучасні цифрові технології сприяють формуванню спільнот експортерів в онлайн-середовищі. Завдяки платформам B2B, підприємці можуть швидко знаходити партнерів, обмінюватися інформацією про надійних логістів, постачальників, агентів та умови експорту в різні країни [2].

Взаємна підтримка також сприяє зростанню інноваційного потенціалу, адже через взаємодію поширюються нові ідеї, технології та рішення. Об’єднання навколо спільних цілей сприяє створенню сильних ділових зв’язків і підвищує довіру у діловому середовищі.

Важливу роль у забезпеченні взаємної підтримки відіграють бізнес-об’єднання, галузеві асоціації, торгово-промислові палати. Вони виступають посередниками між підприємцями, створюючи умови для спілкування, навчання та пошуку партнерів.

У кризовий період взаємна підтримка дозволяє уникнути дублювання зусиль, зменшити конкуренцію в межах національного ринку та спрямувати спільні ресурси на завоювання міжнародних ринків.

Позитивним прикладом такої взаємодії є створення експортних альянсів - тимчасових або постійних об’єднань підприємств для спільного просування товарів за кордоном. У рамках таких альянсів підприємці можуть разом орендувати виставкові площі, фінансувати рекламу, узгоджувати логістику та обмінюватися аналітикою.

Підприємства, які беруть участь у взаємній підтримці, як правило, демонструють вищий рівень адаптивності, швидше реагують на зміни та більш ефективно використовують зовнішні ресурси.

В умовах повномасштабної війни взаємна підтримка сприяє не лише збереженню бізнесу, а й підтримці економіки країни загалом. Саме спільні зусилля підприємців можуть стати основою для економічного відновлення та післявоєнної реконструкції.

Згідно з опитуваннями, проведеними серед малих і середніх експортерів України, понад 60% із них висловлюють готовність до співпраці з іншими підприємцями задля ефективного виходу на міжнародні ринки. Це свідчить про високий потенціал для розвитку взаємної підтримки як одного з головних механізмів забезпечення стійкості бізнесу в періоди невизначеності.

Таблиця 1.1 - Ключові переваги взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності в умовах криз [3]

Перевага	Характеристика
Зменшення витрат	Спільне використання ресурсів, логістики, реклами
Доступ до нових ринків	Вихід на ринки партнерів, участь у спільних виставках
Підвищення конкурентоспроможності	Обмін досвідом, навчання, стандартизація процесів
Стійкість до ризиків	Можливість взаємного страхування, спільне вирішення проблем
Прискорення адаптації	Швидке реагування на зміни середовища через колективні рішення
Підвищення довіри	Формування репутації через участь у професійних спільнотах
Доступ до нових знань	Поширення технологій та управлінських інновацій
Післякризове відновлення	Спільна участь у відновленні економіки та виробництва

Таким чином, у сучасних умовах взаємна підтримка підприємців є не лише бажаною, а й необхідною умовою збереження експортної спроможності країни. Формування дієвих механізмів кооперації між підприємствами повинно стати частиною стратегії як окремих бізнесів, так і національної політики підтримки експорту.

1.2 Форми та механізми підтримки експортної діяльності

У сучасних умовах глобальної нестабільності, економічних і політичних викликів, зокрема під час воєнного стану, експортна діяльність підприємств постає як критично важливий напрям для збереження макроекономічної стійкості країни, розвитку національного виробництва та забезпечення валютних надходжень. Зважаючи на обмеження зовнішньоекономічної діяльності, зумовлені бойовими діями, втратою доступу до традиційної інфраструктури, а також зростанням ризиків для бізнесу, особливого значення набуває формування ефективної системи підтримки експортерів.

Під формами підтримки експортної діяльності слід розуміти типізовані організаційно-економічні інструменти, що застосовуються для посилення позицій підприємств на зовнішніх ринках. Ці форми реалізуються через відповідні механізми, тобто послідовні дії, інструменти, процедури та регуляторні рішення, що забезпечують досягнення цілей підтримки експорту. У сукупності вони створюють основу експортної політики держави та умов для збереження конкурентоспроможності національного бізнесу [4].

Умовно форми підтримки можна згрупувати за чотирма ключовими напрямами: інституційна, фінансова, інформаційна та логістична. Кожен із них забезпечує окрему площину взаємодії між державою, бізнесом і зовнішніми ринками. Їх характеристику наведено в таблиці 1.2.

Інституційна підтримка реалізується через нормативно-правову базу, що забезпечує захист інтересів експортерів, прозорість процедур, доступ до міжнародних торговельних угод та інтеграцію у світову економіку. Важливою формою інституційної підтримки є створення спеціалізованих установ, які акумулюють ресурси та експертизу у сфері міжнародної торгівлі.

Фінансова підтримка є основою для зменшення фінансового навантаження на підприємства, стимулювання виходу на нові ринки та мінімізації ризиків. Механізми, що реалізуються у цій площині, можуть

включати кредитування, лізинг, гарантування, компенсацію витрат, участь у державних і міжнародних програмах співфінансування.

Таблиця 1.2 – Класифікація форм і механізмів підтримки експортної діяльності [5]

Напрям підтримки	Форма	Механізм реалізації
Інституційна	Регуляторна	Створення умов через законодавство, стратегічні документи, ліцензування
	Інфраструктурна	Функціонування державних інституцій, які сприяють експорту
Фінансова	Кредитна	Надання пільгових експортних кредитів, гарантій
	Страхова	Страхування експортних ризиків, зовнішньоекономічних контрактів
	Податкова	Податкові пільги, повернення ПДВ, пільги для експортерів
Інформаційна	Освітня	Навчання, семінари, тренінги з експортної діяльності
	Консультаційна	Надання консультацій щодо виходу на нові ринки, вимог країн імпорту
	Аналітична	Формування аналітичних довідок, досліджень, маркетингових оглядів
Логістична	Транспортна	Розвиток та підтримка альтернативних маршрутів поставок
	Кооперaційна	Об’єднання вантажів, підтримка спільної логістики між підприємствами

Інформаційна підтримка спрямована на підвищення обізнаності підприємств щодо зовнішньоекономічної діяльності, зміни кон’юнктури ринку, правових аспектів торгівлі, технічних стандартів, митних процедур тощо. Її механізмами є інформаційні портали, бази даних, аналітичні матеріали, консультації експертів.

Логістична підтримка відіграє критичну роль в умовах обмеженого доступу до морської інфраструктури. Вона може проявлятися у сприянні використанню альтернативних маршрутів (залізничних, автомобільних, річкових), підтримці створення логістичних хабів, спрощенні митного оформлення та процедур транзиту.

Окрім державної підтримки, в умовах воєнного часу все більшої актуальності набуває горизонтальна взаємодія підприємств між собою. Вона передбачає створення добровільних бізнес-об’єднань, експортних альянсів, кластерів, які надають своїм учасникам доступ до колективних ресурсів, знань і партнерських мереж. Така кооперація дозволяє об'єднувати ризики, знижувати витрати, ефективніше вирішувати логістичні завдання, а також формувати потужніші переговорні позиції на міжнародних ринках [6].

У підсумку, форми та механізми підтримки експортної діяльності в умовах воєнного стану повинні функціонувати як єдина система, яка реагує на поточні виклики, адаптується до змін зовнішнього середовища та дозволяє зберегти міжнародну активність українських підприємств. Розбудова цієї системи є важливою передумовою для післявоєнного економічного відновлення та інтеграції України в глобальні виробничі й торговельні ланцюги.

1.3 Роль держави, бізнес-асоціацій та міжнародних організацій у забезпеченні кооперації підприємств

У період криз, зокрема воєнного стану, підтримка експортної діяльності підприємств потребує системного залучення різних інституцій – держави, бізнес-асоціацій і міжнародних організацій. Від злагодженої взаємодії між ними залежить ефективність кооперaційних механізмів і здатність бізнесу адаптуватись до нових викликів.

Держава відіграє ключову роль у формуванні політик і створенні нормативно-правового середовища, що стимулює експорт. Через програми підтримки, зокрема за участю Експортно-кредитного агентства України, підприємці отримують страхування ризиків, гарантії, консультації та фінансову допомогу. Такі інструменти особливо важливі для малих та середніх підприємств, які є більш уразливими в умовах нестабільності [7].

У кризовий період роль держави зростає, оскільки саме вона здатна швидко мобілізувати ресурси для підтримки експортно-орієнтованих

підприємств. Законодавче врегулювання питань кооперації та експортного стимулювання має бути пріоритетом для урядових структур. Важливим є створення єдиного цифрового порталу для експортера, який об’єднає сервіси митниці, сертифікації, статистики та пошуку партнерів. У воєнний час держава також повинна підтримувати підприємства через відшкодування частини витрат на логістику та участь у виставках.

Бізнес-асоціації, як-от Український клуб аграрного бізнесу, виступають платформами для обміну досвідом, спільного вирішення проблем, налагодження бізнес-зв’язків та ініціювання змін у законодавстві. Вони часто стають першими комунікаторами між підприємцями та владою. Об’єднання підприємств у професійні спільноти дозволяє оптимізувати витрати, проводити спільні маркетингові кампанії, брати участь у міжнародних виставках і просувати українські товари за кордоном [8].

Міжнародні організації, як-от USAID, EBRD, GIZ, надають технічну допомогу, фінансування, менторську підтримку та освітні програми. Через партнерство з ними українські компанії отримують доступ до передових бізнес-практик, інструментів цифровізації, нових ринків та каналів збуту. Багато програм також фокусуються на розвитку жіночого підприємництва в експортній сфері. Часто саме через них українські компанії вперше отримують доступ до краудфандингових платформ чи міжнародної сертифікації.

Досвід показує, що спільні освітні ініціативи міжнародних партнерів і українських структур підвищують професійний рівень підприємців. Системна співпраця з донорами забезпечує довготривалий вплив і допомагає адаптувати бізнес до викликів глобального ринку. Успішні кейси співпраці підприємців в експорті потребують широкого висвітлення та підтримки на національному рівні [9].

Інформаційні кампанії мають популяризувати ідею кооперації та міжгалузевого партнерства. Важливою є й підтримка українських торговельних представництв за кордоном. Вони мають стати активними гравцями в екосистемі підтримки експорту, сприяти встановленню контактів та пошуку

дистриб'юторів. Економічні аташе можуть організовувати бізнес-зустрічі, форуми, бізнес-сніданки з потенційними партнерами.

Крім того, доцільно створити мережу регіональних центрів експорту, які будуть допомагати малим підприємствам. Сучасний тренд - створення цифрових платформ для кооперації, що дозволяють обмінюватись послугами, ресурсами та інформацією в режимі реального часу.

Кооперація має не лише економічну, а й соціальну функцію, адже сприяє збереженню робочих місць. У важкий час підприємці розуміють: виживе не найсильніший, а той, хто готовий об'єднуватись. Держава має стимулювати об'єднання підприємств через податкові пільги та спрощення звітності. Бізнес-асоціації повинні розвивати внутрішню експертизу, щоб надавати якісні послуги своїм членам.

Таблиця 1.3 - Роль держави, бізнес-асоціацій та міжнародних організацій у забезпеченні кооперацій підприємств [10].

Суб'єкт	Роль	Інструменти
Держава	Створення умов, удосконалення бізнес-середовища, стимулювання експортної діяльності	- програма підтримки, субсидій; - експортне консультування; - спрощення митної політики
Бізнес-асоціації	Сприяння кооперацій, представництво інтересів підприємців, обмін досвідом	- кластерні об'єднання, альянси
Міжнародні організації	Надання ресурсів, поширення кращих практик	- технічна та фінансова допомога; - грантова підтримка; - міжнародні проєкти

Для України в умовах війни важливо підтримати розвиток кооперації саме в експортно-потенційних галузях: агро, легка промисловість, ІТ. У цьому контексті роль міжнародних партнерів полягає у наданні швидкої, адресної та професійної підтримки. Успішні кооперaційні проєкти повинні масштабуватись та адаптуватись до потреб інших регіонів і секторів економіки. Лише завдяки спільним зусиллям можна досягти стійкого розвитку українського експорту в умовах воєнних викликів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМНОЇ ПІДТРИМКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» та особливості його експортної діяльності

Компанія «НІБУЛОН» є одним із провідних гравців у сфері агровиробництва та експорту зернових культур в Україні. Її земельний фонд перевищує 76 тисяч гектарів, що дозволяє здійснювати великомасштабне вирощування сільськогосподарських культур.

З 1991 року підприємство вклало понад 2,3 мільярда доларів США у формування потужної системи продовольчої безпеки, що функціонує на принципах сталого розвитку. До цієї системи входять понад 4500 українських аграріїв, які співпрацюють із компанією задля експорту високоякісної продукції до 76 країн світу.

Функціонування цієї екосистеми забезпечується сучасною цифровою та логістичною інфраструктурою, яка включає 27 елеваторів, власний автопарк і залізничний транспорт, а також флот із 83 суден, збудованих на власному суднобудівному заводі. Завдяки цьому «НІБУЛОН» здійснює вантажоперевезення по річках Дніпро, Дунай та Південний Буг, надаючи аграріям доступ до ефективних логістичних рішень [11].

Навіть у період повномасштабної війни компанія демонструє стійкість та здатність до адаптації. Попри втрату понад 68% своїх активів, «НІБУЛОН» продовжує постачати продовольство у світі, слугуючи прикладом витривалості та відповідального партнерства у складних умовах.

ТОВ СП «Нібулон» є одним із найбільших українських агропромислових підприємств із багатогалузевою структурою. Його діяльність охоплює повний

цикл - від вирощування сільськогосподарської продукції до її експорту. На рисунку 2.1 зображено основні напрями діяльності підприємства.

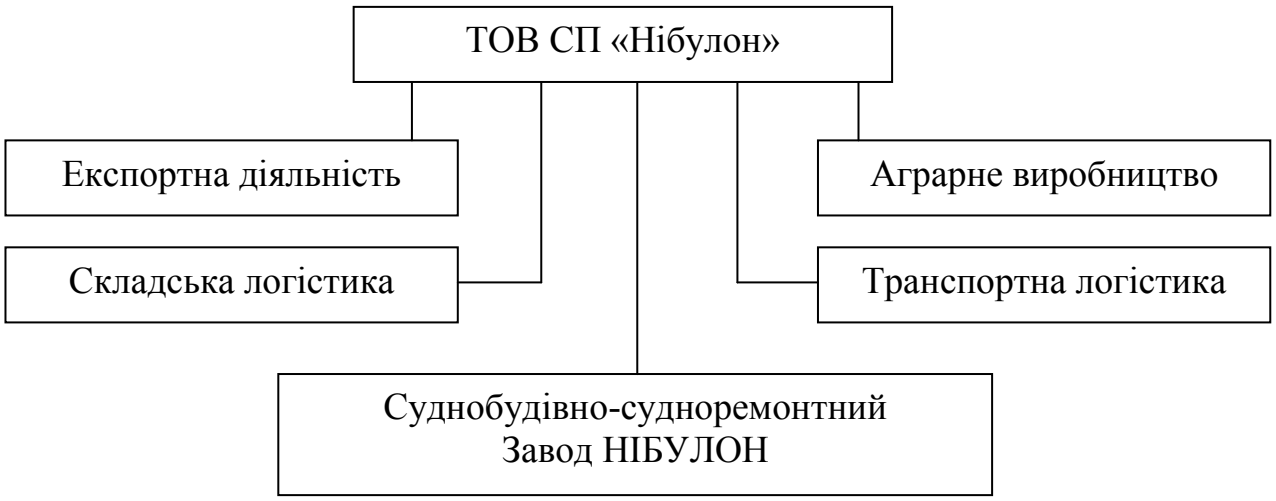


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності ТОВ СП «Нібулон» [11]

Загальна структура ТОВ СП «Нібулон» представлена на рис.2.2.

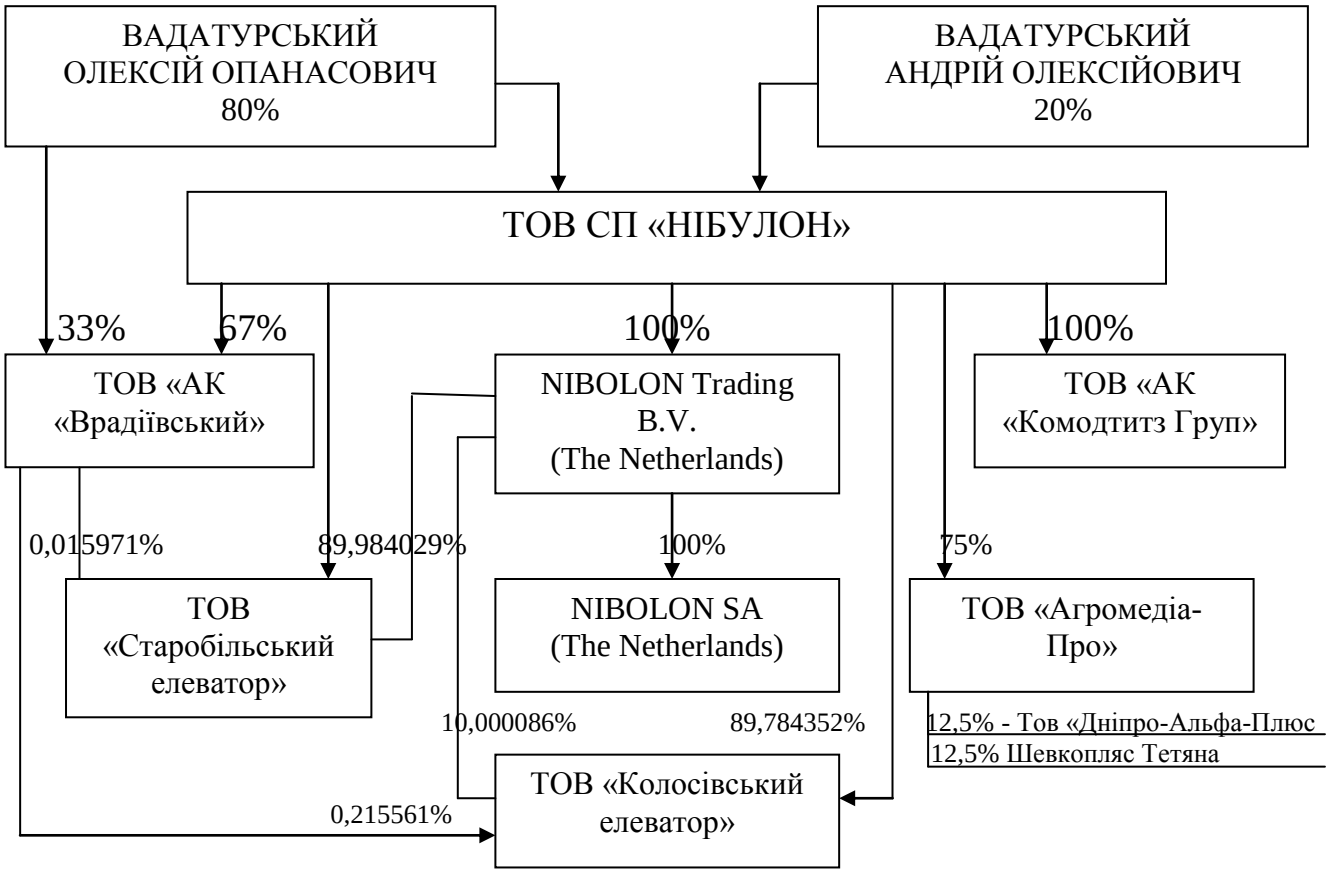


Рисунок 2.2 – Загальна структура компаній ТОВ СП «Нібулон» [11]

Управління ТОВ СП «Нібулон» здійснюється відповідно до чітко визначеної структури, де ключову роль відіграють Загальні Збори Учасників, Наглядова Рада та Дирекція. Такий розподіл повноважень забезпечує ефективний контроль, регулювання та оперативне керівництво діяльністю товариства. Кожен орган управління функціонує в межах своєї компетенції згідно із законодавством, Статутом та внутрішніми документами компанії.

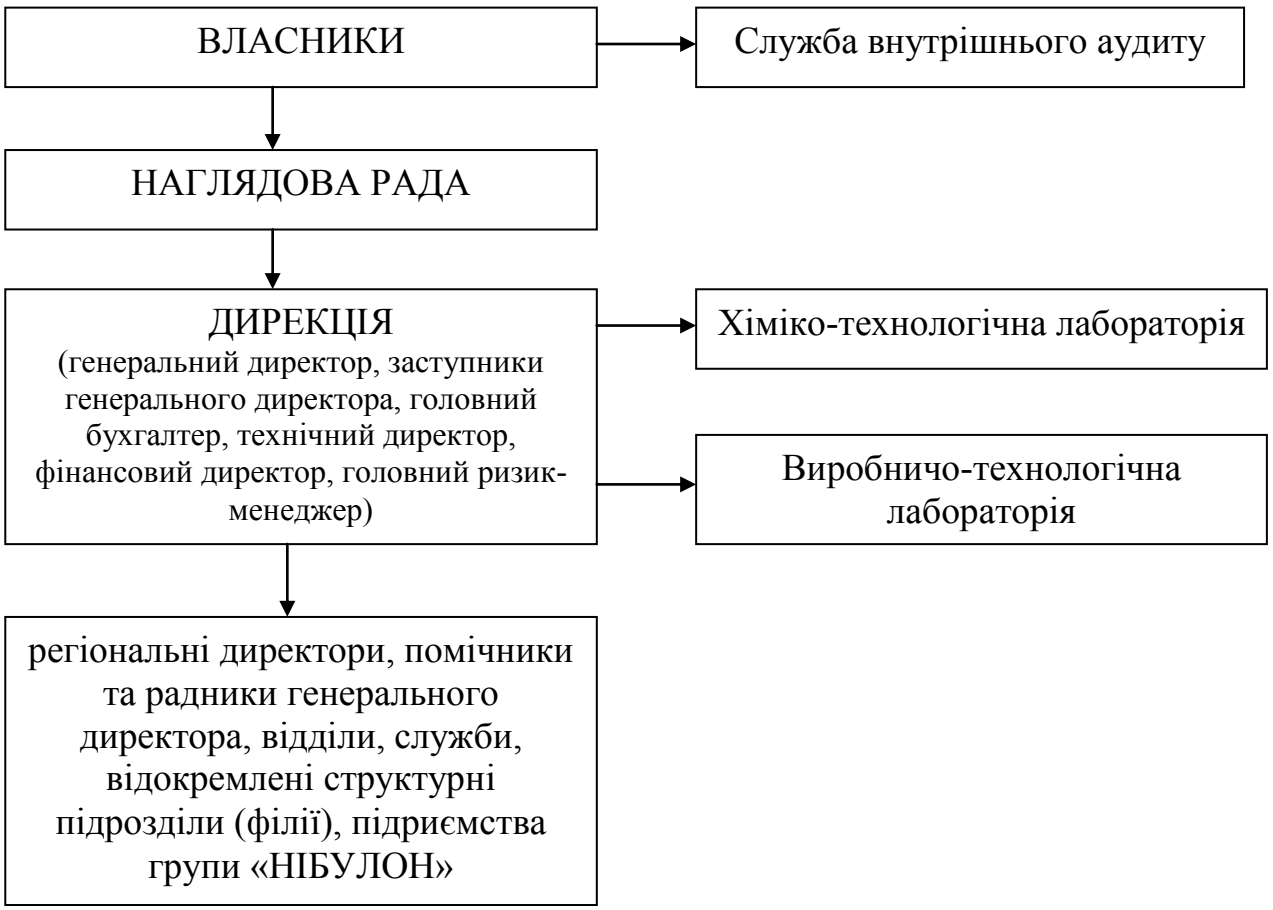


Рисунок 2.3 – Загальна структура управління ТОВ СП «Нібулон» [11]

Попри виклики воєнного часу, ТОВ СП «НІБУЛОН» продовжує здійснювати експортну діяльність, адаптуючись до нових умов. Зокрема, компанія оптимізує логістичні маршрути, посилює співпрацю з міжнародними партнерами та шукає альтернативні канали постачання. В умовах повномасштабної війни підприємство стикається з численними ризиками, серед

яких – пошкодження інфраструктури, обмеження транспортного сполучення, валютні коливання та політична нестабільність.

Компанія ТОВ «НІБУЛОН» протягом 2020–2024 років стабільно входила до переліку провідних експортерів зернових та олійних культур України. Завдяки наявності власної логістичної інфраструктури, у тому числі річкового і морського флоту, елеваторних потужностей та портових терміналів, підприємство змогло не лише підтримувати високі показники експорту, але й оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до воєнного стану та блокування морських портів.

Таблиця 2.1 - Місце ТОВ «НІБУЛОН» у рейтингу експортерів агропродукції України 2020–2024 рр. [12-15]

Рік	Місце в рейтингу	Частка експорту	Примітки
2020	2	8,4%	Один із найбільших експортерів зерна
2021	2	9,2%	Найуспішніший рік в історії експорту компанії
2022	4	5%	Адаптація до воєнних умов, запуск експорту через Дунай
2023	6	4%	Зниження позиції, але все ще серед лідерів агроекспорту
2024	3	6%	Понад 3 млн тонн експорту; 50% через термінал в Ізмаїлі

Найвищі показники компанія продемонструвала у 2020–2021 роках, коли займала 2-ге місце серед експортерів зерна з часткою до 9,2% від загального обсягу експорту. У 2022 році через війну та втрату доступу до портової інфраструктури на півдні України компанія зазнала зниження позиції, однак зуміла оперативно переорієнтуватися на експорт через порт в Ізмаїлі на Дунаї. У 2023 році спостерігалося подальше тимчасове зниження позиції, проте вже у 2024 році компанія знову увійшла до трійки лідерів серед агроекспортерів України.

Для кращого розуміння загального стану компанії та динаміки її розвитку в останні роки, нижче наведено таблицю 2.2 з основними фінансовими показниками ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ТОВ СП «Нібулон» 2021-2024 рр. [16]

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	20263012000	22901411000	15181308000	40614675000
Чистий прибуток	-976544000	-1612360000	-10174640000	1335732000
Активи	26468442000	25642347000	28289681000	38284005000
Зобов'язання	23051088000	22196092000	22691306000	15195343000
Кількість працівників	2842	3722	4058	5555

Аналіз фінансових показників ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки, наведений у таблиці 2.2, дозволяє простежити динаміку змін у діяльності підприємства під впливом зовнішніх чинників, зокрема війни.

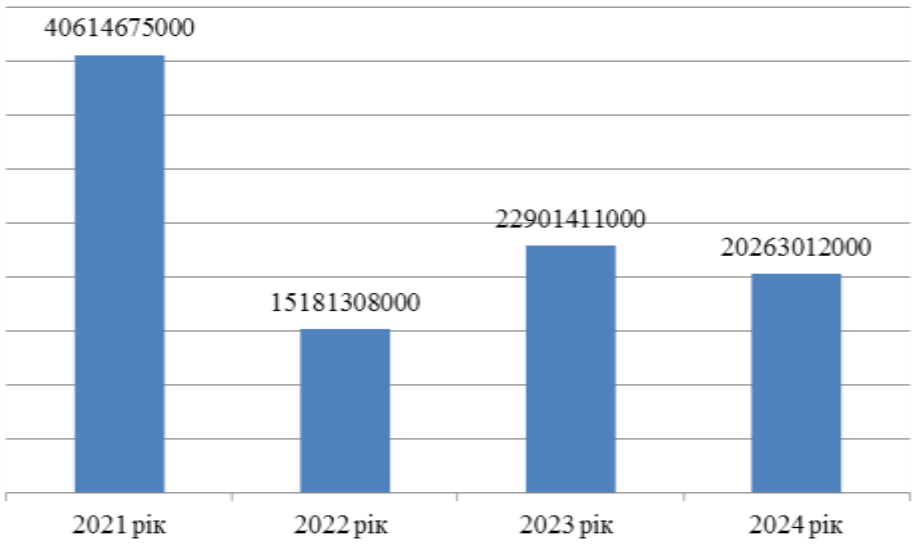


Рисунок 2.4 – Дохід ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки

У 2021 році підприємство досягло найвищого рівня доходу - 40,6 млрд грн. Це був період активної господарської діяльності, ефективної експортної політики та стабільної роботи внутрішніх структур. Проте у 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, дохід скоротився більш ніж у два з половиною рази і становив лише 15,2 млрд грн. У 2023 році спостерігалося часткове відновлення - дохід зріс до 22,9 млрд грн. Проте вже у 2024 році показник знову дещо зменшився до 20,3 млрд грн, що може свідчити про

збереження труднощів у логістиці, доступі до портів та загальну нестабільність експортної інфраструктури.

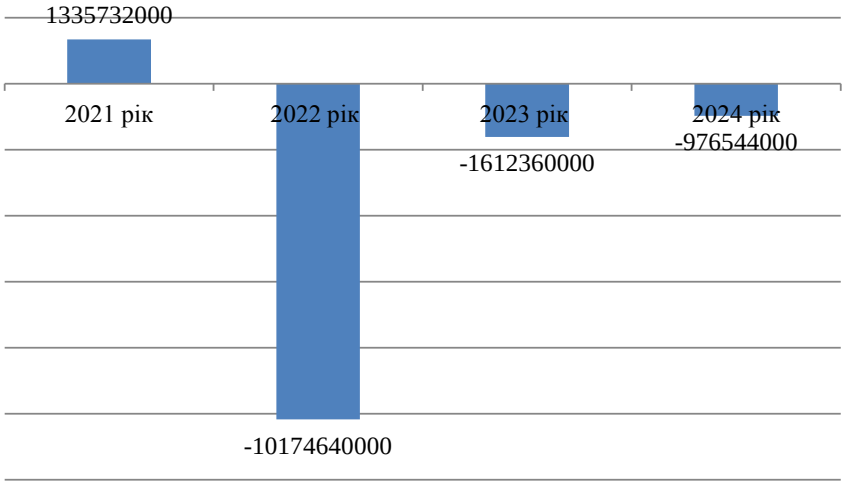


Рисунок 2.5 – Чистий прибуток ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки

Чистий прибуток також зазнав суттєвих коливань. Якщо у 2021 році підприємство працювало з прибутком у розмірі 1,3 млрд грн, то вже у 2022 році зафіксовано значні збитки - понад 10,1 млрд грн. Це свідчить про різке зниження фінансової стійкості внаслідок бойових дій, втрати активів, зниження обсягів виробництва та експорту. У 2023 році збитки скоротилися до 1,6 млрд грн, а у 2024 - до 976 млн грн, що є позитивною тенденцією і може вказувати на поступове відновлення діяльності.

Активи ТОВ СП «НІБУЛОН» також зменшились: з 38,2 млрд грн у 2021 році до 25,6 млрд грн у 2023 році. У 2024 році відбулося незначне зростання до 26,4 млрд грн, що може свідчити про стабілізацію ситуації та часткове оновлення ресурсної бази. Водночас обсяг зобов’язань постійно зростав: з 15,1 млрд грн у 2021 році до 23 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про зростання фінансового навантаження на підприємство, можливе використання кредитів та інших зобов’язань для підтримки операційної діяльності в кризових умовах.

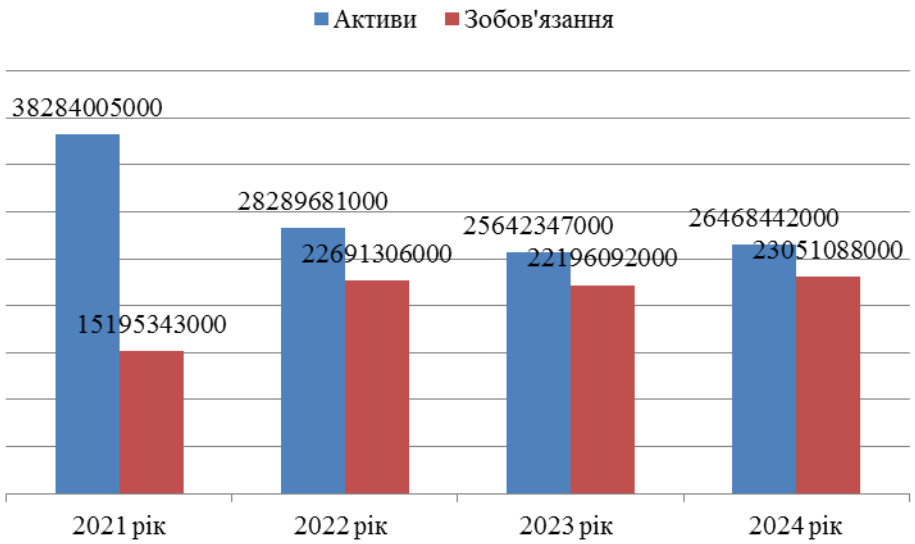


Рисунок 2.6 – Активи та зобов’язання ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки

Щодо кадрового складу, у 2021 році на підприємстві працювало 5555 осіб. Проте з початком війни чисельність працівників почала зменшуватися: у 2022 році - 4058, у 2023 - 3722, а у 2024 році - лише 2842 особи. Це свідчить про оптимізацію витрат, зміну організаційної структури, а також зменшення обсягів виробничої діяльності.

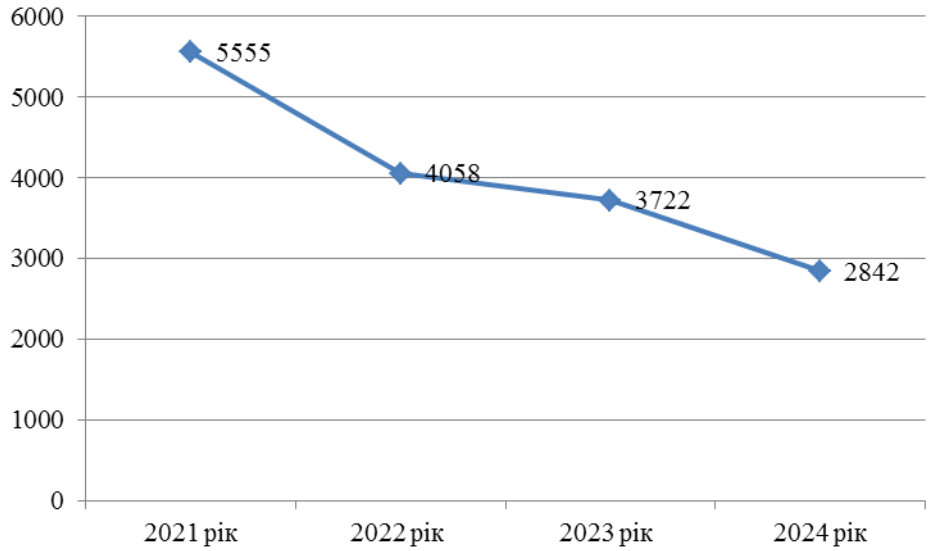


Рисунок 2.7 – Кадровий склад ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2024 роки

Таким чином, аналіз показників демонструє, що ТОВ СП «НІБУЛОН» зіткнулося з серйозними викликами, однак попри складні умови підприємство

поступово адаптується до нових реалій і продовжує функціонувати, зберігаючи перспективу відновлення та подальшого розвитку.

ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним із провідних українських агропромислових підприємств, що активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експорт сільськогосподарської продукції. Основними напрямками експорту компанії є зернові та олійні культури, серед яких - пшениця, кукурудза, ячмінь, соя та ріпак. Продукція експортується до таких країн, як Єгипет, Китай, Індонезія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Саудівська Аравія, а також до ряду інших держав Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Африки.

Повномасштабна війна в Україні, яка розпочалася у 2022 році, значно вплинула на експортну діяльність підприємства. Зокрема, блокування морських портів змусило компанію шукати альтернативні шляхи експорту, зокрема через дунайські порти та залізничні маршрути до країн Європейського Союзу. Крім того, НІБУЛОН активно долучився до реалізації «зернового коридору», що дозволило частково відновити експорт сільськогосподарської продукції морем[17].

Варто зазначити, що компанія має високу репутацію на міжнародному ринку завдяки впровадженню сучасних стандартів якості та отриманню відповідних сертифікатів, таких як GMP+ та ISO. Це дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації [18].

Для визначення стратегічного положення ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах воєнного стану доцільно провести SWOT-аналіз підприємства. Цей метод дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на ефективність експортної діяльності компанії. В умовах збройної агресії та дестабілізації логістичних ланцюгів особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до нових викликів, співпрацювати з іншими суб’єктами ринку та використовувати механізми взаємної підтримки.

У таблиці 2.3 представлено SWOT-аналіз ТОВ «НІБУЛОН» з урахуванням поточних умов діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах воєнного часу

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Великий досвід у сфері експорту зернових культур. 2. Наявність власного флоту та логістичної інфраструктури. 3. Потужні елеваторні комплекси по всій Україні. 4. Стабільні контракти з міжнародними партнерами. 5. Інноваційні підходи до аграрного виробництва. 6. Професійна команда з експертами в зовнішньоекономічній діяльності. 7. Наявність сертифікатів якості міжнародного зразка. 8. Розвинені партнерські відносини з фермерськими господарствами. 9. Гнучкість у логістичних рішеннях та маршрутах поставок. 10. Високий рівень корпоративної відповідальності та репутація.	1. Залежність від зовнішньоекономічної кон’юнктури. 2. Потреба у дорогому обслуговуванні флоту та обладнання. 3. Нерівномірне географічне покриття логістичних потужностей. 4. Високі витрати на охорону та безпеку в умовах війни. 5. Обмежена диверсифікація продуктового портфеля. 6. Складність доступу до іноземного фінансування через військовий стан. 7. Труднощі з утриманням персоналу в умовах мобілізації. 8. Інформаційна вразливість і кібератаки. 9. Зростання цін на енергоносії та логістику. 10. Нестабільна ситуація на внутрішньому ринку.
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
1. Розширення міжнародного партнерства через кооперацію з іншими експортерами. 2. Участь у міжнародних програмах підтримки аграрного експорту. 3. Використання альтернативних експортних маршрутів (авто, залізниця, Дунай). 4. Інтеграція в європейські аграрні ланцюги поставок. 5. Підвищення довіри з боку світової спільноти до українського експорту. 6. Отримання грантів на розвиток інфраструктури. 7. Цифровізація процесів експорту та логістики. 8. Партнерство з малими підприємствами для зміцнення експортного потенціалу. 9. Участь у виставках та торгових місіях за кордоном. 10. Імідж стабільного гравця на аграрному ринку України.	1. Воєнні дії, що ускладнюють логістику та знищують інфраструктуру. 2. Блокада морських портів. 3. Зменшення попиту на зерно на світовому ринку. 4. Посилення конкуренції з боку інших країн-експортерів. 5. Зміни у митному та податковому законодавстві. 6. Ризики валютних коливань. 7. Політична нестабільність усередині країни. 8. Санкції або обмеження з боку окремих країн. 9. Зростання транспортних витрат через руйнування доріг і мостів. 10. Ризики, пов’язані з аграрною продукцією (посуха, зміни клімату).

На основі наведеного SWOT-аналізу можна зробити низку висновків щодо стратегічного положення ТОВ СП «НІБУЛОН» та його потенціалу до подальшого розвитку експортної діяльності.

Серед сильних сторін підприємства варто виокремити наявність потужної логістичної інфраструктури, власного флоту, міжнародних сертифікатів якості та стабільних контрактів з іноземними партнерами. Це дає змогу компанії зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах військових дій. Суттєвим чинником є також тісна співпраця з фермерами, що забезпечує стабільне постачання сировини.

Слабкі сторони переважно пов’язані з поточними ризиками та обмеженнями, викликаними війною: високі витрати на безпеку, ускладнене кадрове забезпечення, нестабільність на внутрішньому ринку, залежність від валютних коливань. Вразливість компанії посилюється через обмеженість у диверсифікації продукції та ризики, пов’язані з фізичним збереженням інфраструктури.

Можливості полягають у розширенні міжнародної співпраці, активній участі у європейських програмах підтримки бізнесу, цифровізації процесів управління, використанні альтернативних логістичних маршрутів (зокрема, через Дунай) та залученні нових партнерів серед малого бізнесу.

Загрози пов’язані з прямими наслідками збройного конфлікту - руйнуванням інфраструктури, блокадою портів, зниженням попиту, політичною нестабільністю, законодавчими змінами та екологічними ризиками, які також впливають на врожайність і обсяги виробництва.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ СП «НІБУЛОН», попри значні зовнішні ризики, має суттєвий потенціал для адаптації та розвитку експортної діяльності. Використання механізмів взаємної підтримки з іншими підприємцями, зокрема через кооперацію, спільне використання логістичних ресурсів та участь у міжнародних ініціативах, може зміцнити позиції компанії на зовнішніх ринках у воєнний та післявоєнний періоди.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. ТОВ СП «НІБУЛОН», як одне з провідних аграрних підприємств України, зазнає впливу багатьох політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, особливо в умовах воєнного стану. Нижче наведено докладний аналіз кожної з чотирьох груп зовнішніх чинників.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах воєнного часу

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Воєнний стан в Україні та пов'язані з цим законодавчі обмеження. 2. Державна підтримка аграрного сектора як пріоритетного напрямку. 3. Зміни в митному регулюванні експорту. 4. Угода про вільну торгівлю з ЄС та іншими країнами. 5. Геополітичні ризики (загроза блокади портів, атаки на логістику). 6. Підтримка від міжнародних партнерів (США, ЄС) в аграрному секторі. 7. Політична нестабільність, вибори, зміна урядових програм. 8. Військова мобілізація частини працівників. 9. Діяльність державних регуляторів (ДФС, Держпродспоживслужба). 10. Санкційна політика та обмеження щодо торгівлі з певними країнами.	1. Курсові коливання гривні. 2. Падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку. 3. Інфляція та зростання цін на енергоносії. 4. Підвищення витрат на логістику та охорону. 5. Зменшення іноземних інвестицій через воєнні ризики. 6. Доступ до міжнародних кредитів і грантів. 7. Попит на зерно та агропродукцію на зовнішніх ринках. 8. Пошкодження транспортної інфраструктури (залізниці, порти). 9. Перехід частини економіки в тіньовий сектор. 10. Залежність від цін на сировину на світових ринках.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
1. Втрата трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію. 2. Підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу. 3. Підтримка фермерських спільнот і регіональних кооперативів. 4. Психологічний тиск на працівників через воєнні умови. 5. Соціальні ініціативи компанії в регіонах присутності. 6. Зростання довіри до українського бізнесу серед населення. 7. Схильність суспільства підтримувати національного виробника. 8. Демографічні зміни в аграрних регіонах. 9. Адаптація населення до життя в умовах воєнної економіки. 10. Зростаюча роль онлайн-комунікацій з клієнтами та партнерами.	1. Цифровізація агровиробництва (GPS, дрони, автоматизація). 2. Інновації у зберіганні та транспортуванні зерна. 3. Впровадження IT-рішень у логістиці (відстеження вантажів). 4. Онлайн-платформи для експорту та торгівлі. 5. Технології енергозбереження у виробництві. 6. Модернізація елеваторних комплексів. 7. Розробка та впровадження програм безпеки в умовах війни. 8. Співпраця з науково-дослідними установами. 9. Віддалене управління персоналом і процесами. 10. Перехід на альтернативні джерела енергії (сонце, біомаса).

PEST-аналіз показує, що ТОВ СП «НІБУЛОН» діє в складному середовищі, де важливу роль відіграють як політичні ризики, пов’язані з війною, так і економічні виклики. Водночас компанія має можливості для подальшого розвитку завдяки впровадженню сучасних технологій, співпраці з міжнародними партнерами та підтримці з боку держави. Розуміння цих факторів дозволяє компанії будувати ефективну стратегію адаптації до умов воєнного часу.

2.3 Взаємодія ТОВ СП «НІБУЛОН» з іншими підприємствами та організаціями в умовах війни

У відповідь на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням, ТОВ «НІБУЛОН» оперативно перебудувало свою логістику. Через блокування морських портів на півдні України компанія змушена була шукати альтернативні маршрути для експорту. Одним із рішень стало активне використання дунайських портів, таких як Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ.

Одним із найважливіших партнерів є АТ «Укрзалізниця», з якою НІБУЛОН співпрацює з моменту свого заснування. Ця взаємодія дозволяє забезпечити перевезення вантажів залізничним транспортом, що є особливо важливим в умовах обмеженого доступу до морських шляхів.

Для ефективної логістики НІБУЛОН почав тісну співпрацю з іншими агропідприємствами, що також стикнулися з проблемою експорту. Вони об'єднували свої партії продукції для спільного перевезення, що дало змогу зменшити витрати та прискорити відправку. Така кооперація стала основою для формування нових логістичних альянсів [19].

У відповідь на виклики, спричинені війною, підприємства змушені були переглянути стратегії співпраці та логістики. На прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН» можна простежити формування ефективного механізму взаємної підтримки між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволив не лише

зберегти експортні потоки, а й забезпечити стабільність для менш стійких учасників аграрного ринку. Схематичне зображення взаємодії представлено на рисунку 2.8.



Рисунок- 2.8 - Механізм взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» у період воєнного часу

Як видно з рисунка 2.8, ТОВ «НІБУЛОН» виступає центральним елементом у системі взаємопідтримки, координуючи логістичні, інформаційні, юридичні та організаційні процеси. Така модель дозволяє забезпечити ефективне функціонування експортної діяльності навіть в умовах обмеженого доступу до традиційної інфраструктури. Далі розглянемо конкретні форми цієї співпраці, партнерські ініціативи та міжнародну взаємодію, що сприяють посиленню стійкості підприємств в умовах воєнного стану.

Компанія брала участь у створенні координаційних груп експортерів зернових, які узгоджували графіки завантаження, маршрути руху вантажів та взаємодію з перевізниками. Ці групи підтримували зв'язок із «Укрзалізницею» для бронювання вагонів і уникнення затримок.

Крім того, НІБУЛОН почав активно працювати з портовими операторами Румунії та Болгарії, налагоджуючи перевалку вантажів через порти Констанца та Варна. Це дозволило забезпечити доступ до світових ринків навіть за умов блокади українських портів.

У нових умовах особливого значення набула співпраця з міжнародними партнерами. Зокрема, організації USAID, FAO, а також Європейський банк реконструкції та розвитку надали експертну підтримку та фінансування для адаптації експортної інфраструктури.

Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) став ще одним важливим партнером. Його підтримка спрямована на фінансування модернізації інфраструктури, розвиток логістичних напрямків і впровадження інновацій у сфері транспорту та зберігання продукції.

НІБУЛОН став прикладом гнучкості та стратегічного мислення, залучаючи досвід логістичних компаній Польщі та Німеччини, які допомагали розробити схеми мультимодальних перевезень. Було створено нові маршрути через залізничні переходи у Львівській, Волинській та Закарпатській областях.

Особливу увагу компанія приділила питанням безпеки. Усі маршрути проходили ретельну перевірку щодо можливих загроз обстрілів, а також погоджувалися з військовими адміністраціями регіонів.

Для малих і середніх підприємств, які не мали власної інфраструктури, НІБУЛОН запропонував модель співпраці - надаючи послуги зі зберігання, обробки та експорту продукції. Таким чином, підприємство стало логістичним хабом для регіону.

Також активно використовувалися цифрові інструменти для управління поставками. Було впроваджено CRM-системи для координації із партнерами, що дозволило значно зменшити людський фактор та втрати часу.

Спільно з іншими компаніями розроблялися пропозиції до уряду щодо оптимізації процедур митного оформлення та отримання сертифікатів для експорту. Це дозволяло прискорити відправлення товарів у міжнародні пункти призначення [20].

Окрім того, НІБУЛОН ініціював спільні навчальні програми для експортерів, у яких брали участь представники малого бізнесу, логісти та митні брокери. Програми були спрямовані на підвищення обізнаності щодо нових правил міжнародної торгівлі в умовах війни.

Активно велась робота в межах громадських та галузевих організацій, зокрема з Українським клубом аграрного бізнесу та Європейською Бізнес Асоціацією. Обговорення проблем на цих майданчиках сприяло розробці комплексних рішень.

НІБУЛОН також укладав договори про взаємну підтримку з іншими великими експортерами, передбачаючи тимчасовий обмін транспортними потужностями, резервними складами та персоналом у разі потреби.

У межах міжнародного зернового коридору, за підтримки ООН та Туреччини, компанія організовувала експортування продукції через Чорне море, коли це було можливо. Ця ініціатива дозволила хоча б частково зберегти експортні потоки.

Значну роль у збереженні експорту відігравали фінансові механізми. Зокрема, міжнародні донори надавали гранти й кредити на модернізацію логістичної інфраструктури, встановлення додаткових вагових комплексів та автоматизацію складів.

У тісній співпраці з банками НІБУЛОН забезпечив пільгове кредитування для дрібних фермерів, які зобов'язалися реалізовувати свою продукцію через компанію. Це дало змогу зберегти ланцюги постачання та підтримати агровиробників.

Також варто відзначити роль інформаційної підтримки. Компанія організовувала вебінари, консультації та публікації щодо актуальних змін у логістиці, зовнішньоекономічній діяльності та митному регулюванні.

Крім того, ТОВ СП «НІБУЛОН» співпрацює з міжнародними юридичними компаніями, такими як Baker McKenzie. Вони забезпечують правовий супровід укладання міжнародних угод, вирішення правових спорів і підвищення правової захищеності підприємства в умовах воєнного часу [21].

Компанія стала одним із засновників ініціативи «Аграрний фронт», яка об'єднує аграріїв для взаємної підтримки, обміну обладнанням, логістичними ресурсами та інформацією про безпечні шляхи постачання.

Завдяки широкій мережі партнерів, НІБУЛОН створив гнучку систему експортної взаємодії, яка адаптується до змін безпекової ситуації в країні.

Одним з інноваційних рішень стало використання контейнерних перевезень замість вагонних, що дозволило підвищити ефективність доставки зерна до портів ЄС.

Компанія залучала українські стартапи до розробки інструментів для моніторингу транспорту, контролю температури зерна та спрощення документообігу.

Таблиця 2.5 - Форми та інструменти взаємної підтримки підприємців, що реалізуються ТОВ СП «НІБУЛОН» в експортній діяльності [22]

Форма взаємної підтримки	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект для партнерських підприємств
Логістична підтримка	Надання доступу до складів, портів, транспорту	Зменшення витрат, стабільність поставок
Спільне використання інфраструктури	Спільне завантаження суден, використання елеваторів	Оптимізація ресурсів, прискорення експорту
Інформаційна підтримка	Обмін ринковою інформацією, аналітичні огляди	Прийняття обґрунтованих рішень, зниження ризиків
Юридична та консультаційна допомога	Надання зразків контрактів, консультації	Мінімізація правових помилок, підвищення безпеки
Підтримка участі у міжнародних програмах	Спільні заявки на гранти, участь у форумах	Розширення ринків, залучення фінансування
Партнерські угоди про взаємодопомогу	Меморандуми, кооперaційні договори	Зміцнення довіри, довгострокова співпраця
Освітні ініціативи	Тренінги, семінари, навчальні програми	Підвищення рівня знань і професійної підготовки

Успішна діяльність НІБУЛОНУ в умовах війни підтверджує важливість стратегії кооперації, адаптивності та взаємопідтримки для забезпечення безперервної експортної діяльності.

ТОВ СП «НІБУЛОН» здійснює активну співпрацю з рядом підприємств і організацій як в Україні, так і за її межами з метою забезпечення ефективної логістики та експорту сільськогосподарської продукції в умовах війни.

Таким чином, через взаємодію з широким колом партнерів, НІБУЛОН не лише підтримує власну експортну діяльність, а й сприяє стійкості аграрного сектору України в умовах війни.

2.3 Пропозиції щодо вдосконалення механізму взаємної підтримки в експортній діяльності

В умовах воєнного часу підприємства-експортери стикаються з численними ризиками та викликами, серед яких ключовими є порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, складнощі з доступом до фінансових ресурсів, а також високий рівень невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває створення ефективного механізму взаємної підтримки між підприємствами різного масштабу. Такий механізм має ґрунтуватися на принципах кооперації, прозорості, доступності інформації та державної підтримки [23].

Одним із перспективних напрямів є створення регіональних кооперaційних центрів для агроекспортерів на базі потужних підприємств, таких як ТОВ СП «НІБУЛОН». Такі центри можуть об’єднувати малих і середніх виробників навколо великого експортера, забезпечуючи їм доступ до логістичних послуг, експортних каналів, консультацій, сертифікації продукції тощо. Вони також можуть виступати майданчиком для проведення навчальних заходів, обміну досвідом та пошуку нових ринків збуту. Створення таких центрів дозволяє забезпечити більшу кооперацію між різними гравцями ринку, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність експортної діяльності. Це

сприятиме не тільки розвитку підприємств, а й зміцненню економічної стабільності в регіонах, де знаходяться ці підприємства.

Ще одним важливим напрямом є розробка цифрових платформ, які дозволять учасникам ринку обмінюватися логістичною інформацією в режимі реального часу, ділитися даними про наявні потужності з перевезення, зберігання чи обробки товарів, а також формувати партнерські запити щодо об'єднання поставок. Такий цифровий майданчик дасть змогу виробникам і постачальникам об’єднувати зусилля в часи кризи, де швидкість прийняття рішень та координація дій мають вирішальне значення для забезпечення безперервного постачання товарів. Такі інструменти дозволять знизити витрати, уникнути простоїв, а також швидше реагувати на зміни ринку. Платформи можуть забезпечити обмін не лише інформацією про наявні потужності, а й даними про потреби в сировині, фінансуванні, а також підтримувати пошук нових партнерів у різних секторах бізнесу.

Впровадження цифрових платформ також дозволить скоротити час на пошук і встановлення партнерських відносин. Зокрема, нові учасники ринку зможуть швидко і з мінімальними витратами знаходити контрагентів для організації поставок або надання послуг, а великі компанії - знайти дрібних постачальників для масштабування своєї діяльності. Для агроекспортерів цифрові платформи можуть стати особливо важливими інструментами для формування оптимальних маршрутів постачання, оскільки це дозволить мінімізувати витрати на логістику, зменшити затримки і зробити постачання більш гнучким.

Не менш важливою є активізація діяльності бізнес-об’єднань, кластерів та асоціацій, які повинні не лише об’єднувати представників бізнесу, але й активно лобіювати інтереси експортерів на рівні державної політики. Вони можуть виступати посередниками у діалозі з урядом, міжнародними організаціями, донорами, а також ініціювати зміни в регуляторному середовищі з урахуванням реальних потреб бізнесу. Міжнародні організації та асоціації можуть бути корисними партнерами для українських експортерів, адже вони надають значну

підтримку в організації торгових місій, захисті прав національних виробників та сприянні укладанню міжнародних контрактів.

Окрім того, підтримка на рівні бізнес-об'єднань дозволить створити більш узгоджену політику для малих і середніх підприємств, яка буде відповідати сучасним реаліям міжнародної торгівлі. Це передбачає створення нових інструментів підтримки малих виробників, таких як інформаційні платформи, сертифікація товарів та послуг, а також спрощення доступу до іноземних ринків. Сприятливе середовище для розвитку експортної діяльності забезпечить більш активний вихід підприємств на міжнародні ринки.

Особливої уваги потребує впровадження програм державного страхування ризиків для малих і середніх експортерів, які співпрацюють з великими підприємствами. Така підтримка дозволить мінімізувати втрати в разі форс-мажорних ситуацій, збільшити довіру до експортної діяльності, а також стимулювати залучення нових учасників до міжнародної торгівлі. Йдеться, зокрема, про страхування експортних контрактів, логістичних маршрутів, а також покриття ризиків, пов’язаних із неплатежами або знищенням товару. Це дозволить малим та середнім підприємствам, які часто стикаються з високими ризиками, почуватися більш впевнено у веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Впровадження державного страхування забезпечить більш прогнозовані умови для укладання контрактів із зовнішніми контрагентами, сприятиме зміцненню економічної безпеки країни в умовах нестабільної політичної ситуації. Ці програми повинні бути доступними не лише для великих корпорацій, а й для малих і середніх підприємств, що забезпечить рівні умови для всіх учасників ринку.

Ще одним важливим кроком є розвиток інститутів державної підтримки експортерів, зокрема через механізми надання субсидій на експорт, пільгових кредитів та інших фінансових інструментів. Ці програми повинні бути адаптовані до реалій сучасної економіки, враховуючи вимоги, що змінюються

через воєнний конфлікт, а також спеціальні умови для підприємств, що працюють у секторах, які постраждали найбільше.

Таблиця 2.6 - Пропозиції щодо удосконалення механізмів взаємної підтримки в експортній діяльності [23]

№	Пропозиція	Мета
1	Створення регіональних коопераційних центрів для агроекспортерів на базі великих підприємств (наприклад, ТОВ «НІБУЛОН»)	Створення кооперативної інфраструктури для малих і середніх підприємств, що дасть доступ до ресурсів та каналів збуту.
2	Розробка цифрових платформ для обміну логістичною інформацією та запитами на партнерство	Спрощення обміну інформацією та налагодження партнерств між малими, середніми та великими експортерами
3	Активізація бізнес-об’єднань для лобіювання інтересів експортерів	Захист інтересів експортерів на державному та міжнародному рівнях, зниження регуляторних бар’єрів.
4	Впровадження державного страхування ризиків для малих і середніх експортерів	Мінімізація фінансових ризиків для підприємств, що працюють в умовах непередбачуваних обставин, підвищення їх фінансової стабільності.
5	Підтримка експортерів через створення спеціалізованих державних агентств для виходу на нові ринки	Підвищення конкурентоспроможності національних виробників на зовнішніх ринках через інструменти маркетингової підтримки.
6	Створення фінансових інструментів для сільськогосподарських експортерів (пільгові кредити, субсидії)	Підтримка секторів, що мають високий експортний потенціал, але стикаються з обмеженими ресурсами для виходу на нові ринки.

Особливою увагою потрібно забезпечити підтримку сільськогосподарських виробників, які мають величезний потенціал для експорту, однак часто стикаються з проблемами у постачанні товарів на зовнішні ринки через відсутність доступу до фінансів або логістичних потужностей. В цьому контексті важливо налагодити ефективну взаємодію між державними установами, банками та бізнесом для формування спеціальних фінансових продуктів для агроекспортерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проаналізовано механізм взаємної підтримки підприємців в експортній діяльності під час війни на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН». Дослідження засвідчило, що в умовах повномасштабної війни експортна діяльність українських підприємств зазнає суттєвих ускладнень: порушення логістичних ланцюгів, зниження попиту на зовнішніх ринках, правові обмеження, дефіцит фінансування та ресурсів.

У таких умовах особливої ваги набуває взаємна підтримка підприємств через кооперацію, об’єднання ресурсів, спільне використання інфраструктури, логістичну співпрацю, правову допомогу та обмін досвідом. Теоретичні основи цього механізму ґрунтуються на принципах партнерства, взаємної вигоди, відкритості інформації та мобільності ресурсів. Він доводить свою ефективність у кризових ситуаціях, дозволяючи бізнесу зберігати ринкові позиції та конкурентоспроможність.

ТОВ СП «НІБУЛОН» є прикладом результативного впровадження цього механізму на практиці. Підприємство підтримує малі та середні сільськогосподарські компанії, надаючи доступ до своєї логістичної інфраструктури, транспортних послуг, складських приміщень, портів і консультацій. Ефективна взаємодія з іншими підприємствами базується на прозорій комунікації, гнучкому управлінні ризиками, цифровізації, інвестиціях в інфраструктуру та участі у міжнародних ініціативах.

Аналіз показав, що взаємна підтримка є ключовим елементом збереження та розвитку експортного потенціалу України в умовах війни. Співпраця, об’єднання ресурсів і партнерські відносини сприяють стабільності та адаптації до нових викликів.

З метою подальшого вдосконалення механізму взаємної підтримки підприємств в експортній діяльності, зокрема для ТОВ СП «НІБУЛОН», доцільно:

- створити галузеві логістичні хаби на базі великих експортерів, таких як ТОВ СП «НІБУЛОН», для централізації логістики та підтримки менших учасників ринку;

- розробити цифрові платформи для обміну інформацією, координації дій, моніторингу ринкової ситуації та планування поставок;

- ініціювати створення партнерських бізнес-об’єднань і кластерів на базі підприємства з метою лобіювання інтересів експортерів та спрощення регуляторних процедур;

- активізувати державно-приватне партнерство, залучаючи ТОВ СП «НІБУЛОН» до національних програм підтримки експорту;

- запровадити механізми державного страхування ризиків експортної діяльності для підвищення довіри та зменшення втрат через форс-мажори;

- забезпечити підприємству та його партнерам доступ до пільгового фінансування - кредитів, субсидій, грантів - із метою розвитку інфраструктури та підтримки агровиробників.

Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише зміцненню позицій ТОВ СП «НІБУЛОН» як логістичного та кооперaційного центру, а й загальному зростанню експортного потенціалу України, підвищенню її економічної безпеки та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. № 7(3). DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07 (дата звернення: 03.02.2025)

2. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3 (50). С. 282–297. DOI: https://doi.org/10.55643/ fcaptp.3.50.2023.4079 (дата звернення: 03.02.2025)

3. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 50–60. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12602 (дата звернення: 03.02.2025)

4. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022 № 4(78). С. 45–52. DOI: https://doi.org/ 10.32840/1813-3401.2022.4.7 (дата звернення: 07.03.2025)

5. Ковтун Т. Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 6. С. 102–111. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16

6. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Вересень 2023. URL: https://niss.gov.ua/ news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-veresen (дата звернення: 07.03.2025)

7. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: https://fi nstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/ (дата звернення: 07.03.2025)

8. Повезнюк В. Де взяти гроші на розвиток бізнесу в Україні під час війни? URL: https://www.epravda.com.ua/ rus/columns/2024/03/19/711357/ (дата звернення: 15.03.2025)

9. Держава підтримує український бізнес, який виявив надзвичайну стійкість в умовах війни. URL: https://www.kmu.gov.ua/ (дата звернення: 15.03.2025).

10. Марусяк Н., Ратушняк Д., Кулько К. Роль прямих іноземних інвестицій в діяльності національних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-45 (дата звернення: 21.03.2025)

11. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: https://www.nibulon.com/(дата звернення: 21.03.2025)

12. 50 головних експортерів України 2022. URL: https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098 (дата звернення: 21.03.2025)

13. В 2024 році Нібулон експортував більше 3 млн тон зернових та олійних культур. URL: http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/nibulon-novyny-2024-02.html (дата звернення: 22.03.2025)

14. «НІБУЛОН» демонструє рекордні показники з експорту за період війни . URL: https://www.nibulon.com/nibulon-demonstruie-rekordni-pokaznyky-z-eksportu-za-period-vijny/ (дата звернення: 22.03.2025)

15. Рейтинг найбільших експортерів зерна з України 2023/24. URL: http://shareuapotential.com/ru/BE/ukrainian-zerno-krupneishie-exportery-2024.html (дата звернення: 22.03.2025)

16. ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: https://opendatabot.ua/c/14291113 (дата звернення: 22.03.2025)

17. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodnividnosyny/

vplyv-viyny-na-zovnishnyu-torhivlyu-ukrayiny-za-pidsumkamy (дата звернення: 05.04.2025)

18. Зовнішня торгівля України: вплив війни та на чому вдалося заробити. URL: https://www.unn.com.ua/uk/news/2008344-zovnishnya-torgivlya-ukrayinivpliv-viyni-ta-na-chomu-vdalosya-zarobiti (дата звернення: 05.04.2025)

19. Прямі іноземні інвестиції в Україну. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfi n.com.ua/ economy/fdi/ (дата звернення: 05.04.2025)

20. Бізнес продовжує позитивно оцінювати свою майбутню ділову активність. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-prodovjuye-pozitivno-otsinyuvati-svoyu-maybutnyu-dilovu-aktivnist-- rezultati-opituvannya-kerivnikiv-kompaniy-u-i-kvartali-2024-roku (дата звернення: 05.04.2025)

21. NIBULON Official Website. (2022). Annual Report 2022. Retrieved from http://www.nibulon.com (дата звернення: 05.04.2025)

22. Звернення генерального директора Андрія Вадатурського з нагоди 33-річчя «НІБУЛОНУ». URL: https://www.nibulon.com/tvorymo-istoriiu-iakoiu-budut-pyshatysia-nashi-dity/(дата звернення: 05.04.2025)

23. «НІБУЛОН» розпочав договірну кампанію 2024/2025. URL: https://www.nibulon.com/nibulon-rozpochav-dohovirnu-kampaniiu-2024-2025/ (дата звернення: 05.04.2025)